

Personalentwicklung: Industrielle Hochschulkontakte

Tolksdorf, Guido

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Tolksdorf, G. (1990). Personalentwicklung: Industrielle Hochschulkontakte. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 13(1), 12-17. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-35641>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Personalentwicklung: Industrielle Hochschulkontakte

Guido Tolksdorf

Auf den ersten Blick scheint klar zu sein, daß nicht alle Maßnahmen der Personalbeschaffung zur Personalentwicklung (PE) zu rechnen sind. Schaut man sich aber die vielfältigen Formen der Praxis genauer an, so ist festzustellen, daß neben die traditionellen Maßnahmen neue getreten sind, die deutlich Merkmale qualitativer Personalarbeit tragen, die m.E. unter PE subsumierbar sind. Die Rede ist von Unternehmensaktivitäten im Vorfeld von Arbeitsverträgen. Mittels Fachpraktika, Studienarbeiten, Diplomarbeiten und Dissertationen wird eine betriebliche Praxisnähe herzustellen versucht. Außerdem wird StudentInnen die Möglichkeit zur Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen wie Seminaren zu Management-techniken oder Managementpotentialanalysen offeriert. Diese Aktivitäten zielen auf die Integrierbarkeit, die Spezialisierung und Leistungssteigerung zukünftiger MitarbeiterInnen ab. Deshalb soll diese Art der "Hochschularbeit" von Wirtschaftsunternehmen als ein in jüngster Zeit expandierendes Feld der PE vorgestellt werden, in dem auch SoziologInnen gute Berufschancen haben.

Großunternehmen, wie z.B. die Firma Siemens, betreiben bereits seit Jahrzehnten systematisch die Herstellung und Pflege von Kontakten und Kooperationsbeziehungen zu Hochschulen. Seit Anfang der 80er Jahre sind auch zielgerichtete Aktivitäten von Unternehmen hinzugekommen, die nicht der Kategorie der großen Technologiehäuser, Großbanken oder Versicherungen zugeschlagen werden können.

Mag dieser Trend zunächst vor allem durch die Prognosen über die demographische Entwicklung und die für die 90er Jahren erwarteten StudentInnen-Zahlen ausgelöst worden sein, so setzt er sich auch gegenwärtig mit einigem Nachdruck fort, obwohl inzwischen bekannt ist, daß die Zahl der HochschulabsolventInnen insgesamt bis 1991 noch stark ansteigen und selbst bis zum Jahre 2010 kaum unter das Niveau von 1990 absinken wird. (vgl. Prognose..., 1989, 42) Es ist die sich durchsetzende Erkenntnis, sowohl auf seiten der Unternehmen, als auch auf seiten der Hochschulen, daß die Gestaltung der vielschichtigen Austauschbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Organisationen nicht den Zufällen des Lebens überlassen bleiben können. Transfer- und Kooperationsstellen sowie Wissenschaftsläden sind ein Ausdruck für neuere Versuche, die Beziehungen zwischen Hochschulen und außerhochschulischen Organisationen und Einrichtungen strukturell anzugehen. (Vgl. einen kritischen Beitrag zum Verhältnis von außerhochschulischer und Hochschulpraxis, Neumann/Weber-Wernz, 1989)

Hier sollen die intersystemischen Probleme nicht generell diskutiert werden, sondern es soll versucht werden, aus der Perspektive von Industrieunternehmen Strategien und Schwierigkeiten darzustellen, die bei der Ausdifferenzierung des Auf- und Ausbaus von Hochschulkontakten und Kooperationsbeziehungen Bedeutung haben. Die Hauptaufgabe für Wirtschaftsunternehmen besteht darin, bei Akzeptanz der spezifischen Handlungsorientierungen und Leistungen der Hochschulen, die eigenen Interessen in den Hochschulen zur Geltung zu bringen. Dabei sollte es aus guten Gründen nicht darum gehen, die Hochschulen für Kapitalinteressen zu vereinnahmen (auf Dauer verlören die Hochschulen dadurch an Innovationsfähigkeit und folglich an Reiz für die Industrie), sondern es soll darum gehen, eine Anschlußfähigkeit herzustellen, die die wechselseitigen Austauschbeziehungen bei Wahrung der jeweiligen Eigenständigkeit unterstützt. Bildlich gesprochen geht es um einen stabilen Brückenschlag zwischen Industrieunternehmen einerseits und Hochschulen andererseits.

Personalgewinnung und F&E-Kooperation

Auch wenn in manchen Festreden die Hochschulaktivitäten der Industrieunternehmen im Klang der Uneigennützigkeit vorgetragen werden, so entspricht dies nicht den Tatsachen, sondern trübt nur die notwendige Klarheit im Feld der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Industrieunternehmen. Vielmehr sind es ganz massive Interessen der Industrie an den Leistungen der Hochschulen und deren StudentInnen, die die Industrie auf die ihnen ansonsten eher suspekten, eigenartigen Einrichtungen zugehen läßt.

Sah man Anfang der 80er Jahre ein quantitatives Problem bei der Gewinnung von HochschulabsolventInnen auf die Industrie in der BRD zukommen, so sieht man gegenwärtig nur noch in wenigen Fächern ernstzunehmende quantitative Schwierigkeiten, z.B. in den Fächern Informatik, Elektrotechnik oder Werkstoffwissenschaften. Bedeutender ist die Frage geworden, wie die Unternehmen an hochqualifizierte SpezialistInnen und Führungskräfte unter internationalen Konkurrenzbedingungen herankommen, die sie für die Bewältigung von relativ schnell wechselnden Anforderungen in der Produktion, im Vertrieb, in der Forschung und Entwicklung sowie in der Verwaltung dringend benötigen, ohne daß die Gewinnungskosten ins Unermeßliche steigen oder die Quote der Flops zu hoch wird. Dabei sind zwei sich teilweise entgegenstehende Aspekte zu beachten. Zum einen sollen erstklassige Fachleute, zum anderen sollen preiswerte Arbeitskräfte für das jeweilige Unternehmen gefunden und gewonnen werden, die in die vorfindliche Unternehmenskultur integrierbar sind.

Die Realisierung dieser Vorstellungen ist nicht einfach, weil eine Menge von Informationen über Hochschulen und ihre AbsolventInnen und direkte Kontakte im Vorfeld des Arbeitsvertrags-Abschlusses notwendig werden. Die Examensnote oder die Reputation des Professors/der Professorin allein leitet zu oft in die Irre. Die AbsolventInnen sind nur unzureichend über die Zustände und Erwartungen in den Unternehmen informiert. Eine Folge sind Frust und hohe Kosten meistens auf beiden Seiten. Aus der Sicht von Unternehmen sind direkte Kontakte zu Lehrenden, studentischen Gruppen und Initiativen sowie den Studierenden selbst ein erfolversprechender Ansatz, den notwendigen wechselseitigen Informationsaustausch schon während des Studiums herzustellen. Für die Unternehmen geht es um das Kennenlernen von geeignetem Nachwuchs, für die StudentInnen um Einblick in die betrieblichen Verhältnisse, die Aufgaben, Tätigkeiten und die damit verbundenen Verhaltenserwartungen sowie Berufs- und Lebenschancen.

Aktivitäten, die auf den Nachwuchs von Spezialisten und Führungskräften gerichtet sind, bedeuten für die Unternehmen zugleich ein Lernfeld im Umgang mit den nachwachsenden Generationen. Die "Formbarkeit" von jungen Fachleuten stößt zunehmend an Grenzen der Werthaltungen und ist mit Blick auf die gewünschte Innovationsfähigkeit vielfach gar nicht mehr erstrebenswert, so daß sich die Unternehmen ihrerseits zu Wandlungen in der Unternehmenskultur veranlaßt sehen. Je stärker das Innovationspotential von HochschulabsolventInnen im unternehmerischen Kalkül zu Buche schlägt, desto mehr Beachtung finden Erwartungen dieser Arbeitskräfte bei der bewußten Gestaltung von Unternehmenskultur. Das schlägt sich nieder in Zielsetzungen, Normen und letztlich in Verhaltensweisen, die durch die Unternehmensorganisation geprägt werden können. Auf diese Weise erhöhen die Unternehmen nicht nur ihre Attraktivität gegenüber StudentInnen, sondern verbessern auch ihre Integrationsfähigkeit gegenüber anspruchsvollen LeistungsträgerInnen.

Die auf Personalgewinnung und -integration gerichteten Hochschulaktivitäten der Unternehmen werden in der Regel aus naheliegenden Gründen in das Personalwesen oder in die PE organisatorisch eingebunden. Bestehende Kontakte und Kooperationsbeziehungen aus den Fachabteilungen zu Hochschuleinrichtungen oder HochschulwissenschaftlerInnen, die unter den Gesichtspunkten von Forschungsk Kooperation oder wissenschaftlicher Weiterbildung genutzt wurden, zapft man beim Einstieg der Personalarbeit an den Hochschulen an, sie geraten danach aber leicht aus dem Blick, weil die Personalarbeit eine Eigendynamik mit Ausschlußtendenzen entwickelt. Die organisatorische Gliederung in den Unternehmen kann dazu führen, daß die Fach- und Forschungs- und Entwicklungs- (F&E) abteilungen an Hochschulen agieren, ohne zu wissen, was die Personalleute treiben und umgekehrt. Solange eine unternehmensinterne Koordination der ge-

samen Hochschulaktivitäten unterbleibt, werden Möglichkeiten sowohl für die Personalarbeit als auch für die F&E sowie die wissenschaftliche Weiterbildung verschenkt. Beispielsweise ist ein Hochschullehrer, der Forschungsaufträge von Unternehmen hat, auch leicht ansprechbar für Nachwuchsfragen von Unternehmen.

Die Entwicklung erfolversprechender, auf Hochschulen gerichteter Personalarbeit bedarf konzeptioneller Grundlagen, die die vielschichtigen Austauschbeziehungen und Möglichkeiten angemessen berücksichtigen und die Maßnahmen unternehmensstrategisch ausrichten können. An dieser Stelle kann festgehalten werden:

1. Die Beziehungen zwischen Industrieunternehmen und Hochschulen sind vielschichtig und sollten in ihrer Entwicklung konzeptionell geleitet werden.
2. Die Binnendifferenzierung der Unternehmen erfordert eine Infrastruktur innerhalb der Unternehmen, die über das Personalwesen oder die PE hinausreicht.

Der letztgenannte Punkt wird spätestens dann klar, wenn man bedenkt, welcher Informations-, Abstimmungs- und Betreuungsaufwand in einem Unternehmen erforderlich ist, um verlässlich in größerer Zahl Praktika oder formale Qualifikationsarbeiten in den technischen und kaufmännischen Bereichen eines Unternehmens durchzuführen.

Wissenschaftliche Weiterbildung und ideologische Auseinandersetzung

Ein weiterer wichtiger Grund für systematische Hochschularbeit von Industrieunternehmen ist die Möglichkeit der wechselseitigen wissenschaftlichen Weiterbildung. Insbesondere Unternehmen, die selbst keine oder nur wenig Forschung, wohl aber Entwicklung betreiben, sind im hohen Maße auf die öffentlichen Forschungsleistungen als Quelle von neuem Wissen angewiesen, das, wenn es nicht über Projektkooperation, dann über wissenschaftliche Weiterbildung angezapft werden kann. Wie zahlreiche Beispiele zeigen, muß der Transfer nicht notwendigerweise nur in eine Richtung gehen. Es gibt genügend Fälle, in denen HochschulforscherInnen im Rahmen von Weiterbildung auf für sie relevante Fragestellungen sowie auch Problemlösungen stoßen, oder IndustrieforscherInnen z.B. Lehrveranstaltungen an Hochschulen durchführen, zu denen das Hochschulpersonal nicht in der Lage wäre.

Als letzter, selten explizit genannter Grund für industrielle Hochschularbeit, soll hier der Versuch angesprochen werden, Einfluß auf die ideologischen und theoriepolitischen Auseinandersetzungen auszuüben. Die Sozialisationsfunktion der Hochschulen ist den Unternehmen nicht verborgen geblieben, und man weiß, daß z.B. die im wissenschaftlichen Geschäft unverzichtbare Kritikfähigkeit sich auch gegen Großorganisationen und deren Macht richten kann. Deshalb gilt es, diese kritikfähigen Potentiale

mittels struktureller Rahmensetzung und direkter Einflußnahme so zu kanalisieren, daß sie sich nicht gegen die Grundfesten und Zielsetzungen von privaten Wirtschaftsunternehmen richten. Imperialismus- und Kapitalismuskritik oder die ausgeprägte Antikriegs- sowie Antirüstungshaltung an den Hochschulen (gegenwärtig etwa 70 % bis 90 %) sind aus der Sicht der meisten Unternehmen abbaubedürftig. Der frühzeitige Kontakt zur außerhochschulischen Praxis soll, so wird gehofft, als Immunkörper wirken.

Aus der Perspektive von Industrieunternehmen gibt es also einige Gründe, die für den Auf- und Ausbau systematischer Hochschularbeit sprechen. Die Schwierigkeiten der Unternehmen liegen v.a. in der funktionalen Differenzierung, die dem Personalwesen die Personalgewinnung, der PE die Weiterbildung, den Fachabteilungen die F&E und der Werbeabteilung die Imagegestaltung zuweist. Folglich haben die wenigsten Unternehmen eine ressortübergreifende Konzeption mit entsprechenden Strategien. Mehr oder weniger ausgetüftelte Marketingstrategien vernebeln oftmals die Unzulänglichkeiten auf dem Feld der Beziehungen zu den Hochschulen.

Der Campus als "Jagdrevier"

"Wer nicht bereits an den Hochschulen qualifizierten Nachwuchs rekrutiert, erreicht mit Stellenanzeigen nur noch die zweite oder dritte Wahl." (High Tech, 1989, 58) Die zentrale Frage ist, wie Unternehmen an die StudentInnen rankommen. Offenbar glauben viele Werbe- und Personalfachleute immer noch an die Kraft von bedrucktem Papier. Wie stark Druckerzeugnisse im Einsatz sind, erfährt man nicht nur, wenn man samstags in der FAZ blättert oder Hochglanzbroschüren von Unternehmen sammelt, sondern auch, wenn man die spezielle Literatur durchschaut, von der hier eine Auswahl exemplarisch genannt werden soll: "Absolventen-Zeitung", "VDI-Nachrichten", "Unicum" oder "Unternehmen stellen sich vor". Wichtigste Zielgruppen sind StudentInnen und AbsolventInnen der Ingenieurwissenschaften, der Natur- und Wirtschaftswissenschaften.

Der Nutzen von dererlei Unternehmensausgaben ist seit einigen Jahren heftig umstritten. Mit wissenschaftlichen Untersuchungen wird der Frage nachgegangen, ob eher traditionelle oder eher neuartige Maßnahmen den gewünschten Erfolg sichern. (Vgl. Personal, 5/89) Zu den neuartigen Maßnahmen zählen Personalwerbung auf Messen und die Direktansprache.

Mit Messen sind sowohl Fach- oder Industriemessen als auch seit jüngster Zeit Informationsmessen an Hochschulen gemeint. Letztere werden entweder von studentischen Initiativen, z.B. "Bonding" (Aachen), Zeitungen, z.B. "forum" oder von der Arbeitsverwaltung in Zusammenarbeit mit einer Hochschule veranstaltet. UnternehmensvertreterInnen präsentieren sich den StudentInnen an ein oder zwei Tagen in Räumen der Hochschulen an eigens errichteten Messeständen und in Vorträgen: Ein Messezirkus erreicht das Hochschulland.

Noch einen Grad aggressiver sind die Direktkontakte, die gezielt auf StudentInnen ausgewählter Fächer und Hochschulorte, unterschieden nach Geschlecht sowie Semesterzahl gestartet werden. Voraussetzung sind genügend Adressen aus dem für das jeweilige Unternehmen relevanten Personenkreis, um treffsichere "Einstiegsbouschaften" an die StudentInnen zu bringen. Über Informationsangebote, Büchergeld, Stipendien, Preisausschreiben u.ä. wird ein Kommunikationsprozeß initiiert, der das Image eines Unternehmens verbessern und stabilisieren und letztlich das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber in den Köpfen und Herzen der v.a. leistungsstarken Studierenden verankern soll. Lehrende werden als Multiplikatoren in solche Kommunikationsprozesse einbezogen.

Die Bedeutung, die den Direktkontakten inzwischen beigemessen wird, mag man daran ablesen, daß Unternehmen sich bei ihrem Vorgehen von Unternehmensberatern unterstützen lassen, z.B. mit "Campus Mail" von Dr. Vollmer aus Paderborn (übrigens Fachkollege) oder sich zu einem Arbeitskreis "Industrie direkt" zusammenschließen, dem z.B. so bekannte Unternehmen wie Audi, Hewlett Packard und Shell angehören.

Wenn die Zeichen der Zeit nicht nur einem trügerischen Strohfeuer entstammen, dann gibt es ein wachsendes Feld "Hochschularbeit", das professionell bestellt sein will. Solide Kenntnisse über die Eigenart von Unternehmen einerseits und Hochschulen andererseits, soziale Beziehungen, Kommunikation, ein gutes Maß an analytischem Vermögen und die Fähigkeit, von allem ein wenig (werbewirksam) umzusetzen, bieten gute Voraussetzungen für einen abwechslungsreichen und meistens gut bezahlten Job.

Literatur:

- High Tech, 1989, Jagdrevier Campus, Heft 2, S. 58-61
Neumann, T./Weber-Wernz, M., 1989, Hochschulen als Teilchenbeschleuniger?, in: Forum Wissenschaft, Heft 3, Seite 80-82
Personal, 1989, Personalwerbung auf Messen, Heft 5, S. 170-180
Prognose der Studienanfänger, Studenten und Hochschulabsolventen bis 2010, April 1989, Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz

Dr. Guido Tolksdorf
Rosenstr. 9
4044 Kaarst 1

